

شاخص‌های کلیدی عملکرد زمینه‌ساز دگرگونی دیجیتال

مترجم: سیدحسین علوی لنگرودی

اغلب شرکت‌ها و در سال‌های اخیر و با گسترش روزافزون شرکت‌های دیجیتال، شرایط به‌گونه‌ای شکل گرفته که شاخص‌های کلیدی عملکرد به این دلیل که بیشتر بر پایه الگوهای سنتی و قدیمی سازمان‌ها شکل گرفته‌اند توانایی هماهنگ شدن با ساختارهای دیجیتال و در راس آنها دگرگونی دیجیتال را ندارند. در نتیجه آنچه شرکت‌های دیجیتال بیش از هر چیزی به آن نیز دارند «شاخص‌های کلیدی عملکرد هوشمند» است. بر این اساس، پیشرفت‌های صورت گرفته در زمینه یادگیری ماشینی و الگوریتم‌های پیش‌بینی می‌توانند شرایطی را به وجود آورند تا شاخص‌های کلیدی عملکرد به شاخص‌های تجویزی کاربردی و موثری تبدیل شوند که نقش هدایت‌کننده و جهت‌دهنده به استراتژی‌ها را بازی کنند، نه صرفاً شاخص‌هایی که به مدیران کمک می‌کنند تا در چارچوب حرکت کنند و به حد مشخصی از عملکردها دست یابند. در این میان، دگرگونی دیجیتال باعث شده تا شاخص‌های کلیدی عملکرد هوشمند به یک مزیت رقابتی تعیین‌کننده و حیاتی برای شرکت‌های دیجیتال تبدیل شوند. در واقع، الگوریتم‌ها این توانایی را دارند تا از نتایج عملکرد قبلی یاد بگیرند و از آنها در راستای بهبودبخشی به عملکردهای آینده استفاده کنند.

این چنین است که شاخص‌های کلیدی عملکرد هوشمند به طور پیوسته در حال تکامل یافتن و هوشمندتر شدن هستند و با بهره‌گیری حداکثری از داده‌های پیشین، عملکردهای آینده را بهبود می‌بخشند. البته رسیدن به این نقطه نیازمند وجود کیفیت بالای مدیریت اجرایی در شرکت‌هاست و این همان چیزی است که در شرکت‌های تمام دیجیتال همچون علی‌بابا، آمازون و اسلک به‌روشنی دیده می‌شود و به‌خوبی نشان می‌دهد که وجود داده‌های هوشمند در شرکت‌های دیجیتال و استفاده بهینه از آنها به‌طور حتم به موفقیت‌های بزرگ منتهی می‌شود. به همین دلیل هم هست که تعداد فزاینده‌ای از شرکت‌های مشهور از آدیداس و جت بلو و استارباکس، به‌طور جدی در حال تبدیل داده به یک منبع استراتژیک و تعیین‌کننده برای پیشرفت در عصر دگرگونی دیجیتال هستند. مدیران ارشد در چنین شرکت‌هایی از شاخص‌های کلیدی عملکرد برای رهبری هوشمند و دیجیتال و نه صرفاً مدیریت امور جاری شرکت استفاده می‌کنند و این شاخص‌ها را به منبع الهام در درون شرکت‌های تحت رهبری خود و اولویت اصلی و شماره یک خود تبدیل می‌کنند.

درس‌هایی از اسلک و آدیداس آمریکا

شرکت نرم‌افزارهای تعاملی اسلک، نمونه‌ای است از شرکت‌های موفق که شاخص‌های کلیدی عملکرد هوشمند را به استراتژی کلان‌کاری خود تبدیل کرده است. شرکت اسلک از سال ۲۰۱۹ به‌طور جدی دست به تغییرات اساسی در خصوص شاخص‌های کلیدی عملکرد خود

زده است. امروزه KPIs در شرکت اسلک در سه رده طبقه‌بندی شده که عبارتند از:

افزایش آگاهی کلی شرکت

تحریک و تقویت رشد مشتری

به بلوغ رساندن خطوط فروش

با توجه به وجود این سه نوع شاخص عملکرد در شرکت اسلک، تمام کارکنان به صورت خاص بر کاری که در شرکت انجام می‌دهند و شناسایی اولویت‌ها و مهم‌ترین وظایفی که باید بر عهده بگیرند تمرکز می‌کنند. این موفقیت در نهایت دو مزیت اصلی برای شرکت اسلک به ارمغان آورده است: اول اینکه تمام واحدها و بخش‌های شرکت به طور دقیق می‌دانند که چگونه و با انجام کدام کارها می‌توانند به بهبود عملکرد سایر بخش‌ها کمک کنند و در نتیجه شکوفایی تمام شرکت را تضمین کنند؛ و دوم هم اینکه تمام تیم‌های کاری فعال در شرکت حجم بزرگی از اطلاعات و داده موردنیاز خود را در اختیار دارند و با استفاده از آنها قادرند بهترین و مناسب‌ترین تصمیم‌ها را در لحظه بگیرند و با چابکی فوق‌العاده‌ای کارها و وظایف محوله به خود را انجام دهند. شرکت آدیداس آمریکا هم مانند اسلک، کارنامه درخشانی در خصوص طراحی و پیاده‌سازی سیستم هوشمند شاخص‌های کلیدی عملکرد دارد و تمرکز اصلی خود را در این زمینه بر روابط با مشتریان

خود قرار داده است. این شرکت اخیراً اقدام به تغییرات اساسی در سیستم سنجش شاخص‌های مالی سنتی مبتنی بر فروش و سودآوری کرده و به جای آنها از شاخص‌های هدفمند و مشتری‌محوری مانند احتمال معرفی شدن برند به دیگران توسط مشتریان استفاده می‌کند. این دگرگونی بزرگ در شاخص‌های کلیدی عملکرد شرکت آدیداس، به سرعت تغییرات بزرگی را در فرهنگ سازمانی این شرکت به وجود آورد، به طوری که شرکت پرسابقه‌ای مانند آدیداس طی چند سال گذشته و به واسطه دگردیسی فرهنگی و سازمانی به فروش آنلاین و غیرحضوری محصولات خود در سطح کلان روی آورده و ایجاد تجربیات مطلوب دیجیتال را سرلوحه سیاستگذاری‌های فرهنگی و عملکردی خود قرار داده است. تغییر در شاخص‌های کلیدی عملکردی شرکت آدیداس همچنین تأثیری شگرف و عمیق بر سبک بازاریابی این شرکت گذاشته است، به طوری که به جای استفاده از کانال‌های سنتی بازاریابی و تبلیغات محیطی و رسانه‌ای، بخش بازاریابی شرکت به سمت تقویت بازاریابی مویرگی و تبدیل کردن مشتریان راضی خود به سفیران و طرفداران دوآتشه برند آدیداس با کمک گرفتن از یادگیری ماشینی و الگوریتم‌ها حرکت کرده است و کانال‌های بازاریابی دیجیتال در آدیداس از اهمیت روزافزونی برخوردار شده‌اند.

هفت عادت کاربران موثر و موفق KPI

به‌طور کلی می‌توان هفت ویژگی بنیادین و مشترک در تمام شرکت‌هایی که در زمینه پیاده‌سازی سیستم شاخص‌های کلیدی عملکرد هوشمند موفق عمل کرده‌اند برشمرد:

۱- KPI-هم به مدیریت سازمان کمک می‌کند و هم به رهبری سازمان. در حالی که مدیریت بر کسب اهداف کوتاه‌مدت تمرکز می‌کند و بیشتر به دنبال حل مساله است، رهبری سازمان دارای اهداف و افق‌های ذهنی بلندمدت است و به دوردست‌ها می‌نگرد. در این میان، شاخص‌های کلیدی عملکرد یا همان KPI هم به مدیران در زمینه حل مساله و تحقق اهداف کوتاه‌مدت سازمان کمک می‌کند و هم رهبران را قادر می‌سازد تا آینده را پیش‌بینی کرده و برنامه‌های کاری آگاهانه و داده‌محوری را به مرحله اجرا درآورند.

۲- KPI-به یکپارچه‌سازی سازمان کمک می‌کند. انتخاب شاخص‌های درست عملکرد باعث می‌شود تمام کارکنان، تیم‌های کاری و بخش‌های مختلف یک سازمان در یک مسیر قرار بگیرند و تمام افراد و فرآیندها به‌صورت یکپارچه عمل کنند. شاخص‌های کلیدی عملکردی که مبتنی بر داده باشند این امکان را به سازمان‌ها می‌دهند تا به‌عنوان مثال در زمان ارزیابی عملکرد بخش فروش خود، بر اساس داده برآمده از سایر بخش‌ها از جمله بخش بازاریابی و تبلیغات دست به قضاوت بزنند و در نتیجه ارزیابی درستی از عملکرد هر کدام از بخش‌های سازمان داشته باشند.

۳ KPI-نگرش ترکیبی و جامعی درباره مشتریان در اختیار سازمان‌ها قرار می‌دهد. امروزه در صنایعی همچون هتل‌داری یا بهداشت دیگر خبری از روش‌های سنتی فروش نیست چرا که در حال حاضر آگاهی دقیق و به‌موقع از خواسته‌ها و سلیقه مشتریان باعث می‌شود شرکت‌ها قادر باشند مشتریان را به‌خوبی به مشارکت فعال وادارند و برای این جلب مشارکت از کانال‌های آنالوگ و دیجیتال مختلفی بهره ببرند. در این میان، وجود شاخص‌های کلیدی عملکرد هوشمند و هدفمند می‌تواند بسیار موثر و تسهیل‌گر باشد.

۴ KPI-به شرکت‌ها در زمینه تصمیم‌گیری‌های کلیدی کمک می‌کند. شاخص‌هایی مانند فروش یک شرکت در ساعت‌های مختلف شبانه‌روز، یا در روزهای مختلف هفته، یا در فصول مختلف سال، یا در موقعیت‌های جغرافیایی گوناگون یا از طریق کانال‌های ارتباطی متنوع متفاوت است. بنابراین شرکت‌هایی که می‌توانند هم داده‌های بزرگی را جمع‌آوری و پردازش کنند و هم این داده را به‌خوبی تحلیل کنند، می‌توانند با تحلیل درست گذشته به نحو بهتری آینده را پیش‌بینی کنند و تصمیم‌گیری‌های بهتر و موثرتری داشته باشند.

۵ KPI-اطلاعاتی را در اختیار سازمان‌ها قرار می‌دهد که می‌توان آنها را در بخش‌های مختلف سازمان به کار برد. شاخص‌های کلیدی عملکرد این قابلیت را دارند تا اطلاعاتی را در اختیار سازمان‌ها قرار دهند که در بخش‌های مختلف سازمان پراکنده می‌شوند. در نتیجه لازم است که یک نوع تعامل پیوسته و بین‌بخشی در درون سازمان‌ها

وجود داشته باشد. در این حالت هر کدام از بخش‌های سازمان باید به این باور برسد که اطلاعاتی که در اختیار دارد به کلیت سازمان تعلق دارد و سایر بخش‌ها نیز حق دارند از این اطلاعات بهره‌مند شوند. این یکی از کارکردهای اصلی KPI است که در صورت پیاده شدن درست و اصولی تا حد زیادی از اصطکاک و تعارض‌های بین‌بخشی جلوگیری می‌کند.

۶ KPI- بر تمرکز امور در درون سازمان‌ها می‌افزاید. در هر سازمانی چند شاخص کلیدی عملکرد اصلی وجود دارد که آن سازمان با تمرکز بر روی آنها به کارها سامان می‌دهد و از پراکنده عمل کردن و به حاشیه رفتن جلوگیری می‌کند. از طریق همین تمرکز درون سازمانی است که KPI به تقویت رشد کسب و کارها کمک و از اتلاف انرژی و منابع جلوگیری می‌کند.

۷ KPI- مجموعه اطلاعات موردنیاز برای یادگیری ماشینی را فراهم می‌کند. در واقع این شاخص‌های کلیدی عملکرد هستند که داده‌های موردنیاز برای یادگیری ماشینی را فراهم کرده و به مدل‌های یادگیری ماشینی «یاد می‌دهند» چگونه به بهبود عملکردها کمک کنند و چگونه با درس گرفتن از گذشته باعث ساختن آینده‌ای بهتر شوند. شاخص‌های کلیدی عملکرد با جمع‌آوری و تحلیل هدفمند و دقیق اطلاعاتی مانند آمار و ارقام فروش گذشته، این امکان را به ماشین‌ها و الگوریتم‌ها می‌دهند تا فروش آینده را پیش‌بینی کنند و برای تحقق آن برنامه‌ریزی کنند. این قابلیت پیش‌بینی‌کنندگی KPI به سازمان‌ها

در زمینه تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی استراتژیک کمک شایان توجهی خواهد کرد. در مجموع باید گفت که تعریف دقیق، توسعه هدفمند و پالایش اصولی شاخص‌های کلیدی عملکرد در تمام سازمان‌ها و شرکت‌ها امری ضروری و حیاتی به حساب می‌آید که باید با نهایت دقت و همه‌جانبه‌نگری صورت پذیرد. رهبران سازمان‌ها هم باید با فراهم کردن زمینه گفت‌وگو در خصوص شاخص‌های کلیدی عملکرد، در جهت حرکت کنند که این شاخص‌ها را به عواملی تعیین‌کننده و کلیدی در زمینه تغییر سازمانی تبدیل کنند که به‌عنوان یک دارایی ارزشمند و تاثیرگذار سازمانی عمل کرده و زمینه‌ساز پیاده شدن دگرگونی دیجیتال در درون سازمان‌ها باشند. این مهم میسر نخواهد بود مگر با تغییر نگرش رهبران سازمان‌ها و نگاه کردن به داده به‌عنوان ارزشمندترین چیزی که سازمان‌ها در اختیار دارند. با تحلیل درست و هوشمندانه این اطلاعات بستر مناسبی برای بهبود مداوم سازمانی فراهم خواهد آمد.

منبع MIT :